

EDWARD T. HALL

Türkçesi
ASUMAN KILIÇASLAN
ALİ ERDEM ALTUN



SESSİZ DİL





SESSİZ DİL

EDWARD T. HALL

Türkçesi
ASUMAN KILIÇASLAN
ALİ ERDEM ALTUN





SESSİZ DİL

EDWARD T. HALL

The Silent Language

ISBN: 978-625-8079-41-8

1. Baskı: 2025

Paradigma Yayınları

Yayın Yönetmeni: Mehmet Akif Memmi

Türkçesi: Asuman Kılıçaslan, Ali Erdem Altun

Kapak Tasarımı: VID Creatives

Tüm hakları saklıdır. Bu kitabın tümünün veya içeriğinin herhangi bir bölümünün yayıncının yazılı izni olmadan fotokopi dâhil, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla çoğaltılması yasaktır.

Bu baskı, Penguin Random House LLC bünyesindeki Knopf Doubleday Grubu'nun alt yayıncısı olan Vintage Anchor Publishing ile yapılan anlaşma kapsamında yayımlanmıştır.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Vintage Anchor Publishing, an imprint of the Knopf Doubleday Group, a division of Penguin Random House LLC.

Türkçe çeviri hakları Kalem Ajans aracılığıyla alınmıştır.

Paradigma Yayıncılık Anonim Şirketi

Sertifika No: 53690

Bereketli Sok. No: 20

Kuzguncuk/Üsküdar, İstanbul

www.paradigmayayinlari.com

info@paradigmayayinlari.com

<https://x.com/ParadigmaYay>

[instagram.com/paradigmayayincilik](https://www.instagram.com/paradigmayayincilik)

Baskı: Mavi Ofset Basım Yayın Ticaret San. Ltd. Şti.

Ziya Gökalp Mah. Süleyman Demirel Bulvarı İş Modern

İş Merkezi B Blok Kat: 1 22/23 İkitelli/Başakşehir İstanbul

Sertifika No: 45756

İÇİNDEKİLER

Giriş | 7

BİRİNCİ BÖLÜM
Zamanın Sesleri | 17

İKİNCİ BÖLÜM
Kültür Nedir? | 39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Kültürün Kelime Hazinesi | 53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Büyük Üçlü | 79

BEŞİNCİ BÖLÜM
Kültür İletişimdir | 113

ALTINCI BÖLÜM
Yaygın Set | 123

YEDİNCİ BÖLÜM
Yanıtıcı İzolat | 133

SEKİZİNCİ BÖLÜM
Düzenleyici Örüntü | 141

DOKUZUNCU BÖLÜM
Zaman Konuşur: Amerikan Aksanları | 161

ONUNCU BÖLÜM
Mekân Konuşur | 183

ON BİRİNCİ BÖLÜM
Kontrolü Gevşetmek | 209

BİRİNCİ EK
Sosyal Bilimciler İçin Bir Şema | 217

İKİNCİ EK
Bir Kültür Haritası | 219

ÜÇÜNCÜ EK
Değişimin Üç Örneği | 227

DÖRDÜNCÜ EK
Seçili Kaynakça | 235

Dizin | 237



GİRİŞ

Sessiz Dil yayımlanalı 30 seneden fazla oldu. Bu zaman içerisinde bu kitabın temel ilkelerini doğrulayacak pek çok şey yaşandı. Fakat kitap ilk yayımlandığında kendi meşguliyetlerime o denli dalmışım ki kültürlerarası bir içgörü ve analize ne kadar ihtiyacımız olduğunu görememişim.

Esasında *Sessiz Dil* bir çeviri. Fakat bir dilden başkasına değil, kültürlerin karmaşık iletişim yollarının kelimelere çevrisi. Kitabın başlığı sadece içeriğini özetlemekle kalmıyor, aynı zamanda kültürlerin büyük bir çıkmazını da gösteriyor. Sessiz dilden bahsederken insanların sadece sözsüz bir biçimde “konuştuğunu” söylemiyoruz. Esasında amacımız davranışların oluşturduğu incelenmemiş, mütemadiyen kanıksanan ve kültürel bir analizden mahrum bırakılmış koca bir evreni irdelemek. Bu evren bilinç düzeyinin üstünde, *kelimelerin tam yanında* konumlanıyor. Avrupa’nın kültürel mirasını üstlenmiş bizler mutlak gerçek sandığımız “kelimeler dünyası”nda nefes alıp veriyoruz. Fakat kelimeleri kullanarak “konuşuyor” oluşumuz davranışlarımızın ne anlama geldiğini de önemsizleştiriyor.

Dilin düşünceyi ince biçimlerde şekillendirdiği, kültürel çalışmalarla hemhâl olan herkesin malumudur. Ancak insanoğlu eninde sonunda diğer kültürel sistemlerin gerçeğiyle ve bu sistemlerin

dünyayı algılayış biçimleri, *benliğin deneyimlenme şekilleri* ve hayatın organize edilme formları üzerindeki kapsamlı etkisiyle yüzleşmek zorunda kalacaktır. Üstelik kelimeler bir şey söylüyor olsa da bazen derinlerde, davranışlarımızla bambaşka bir mesajın verildiğini de kabul etmemiz gerekiyor. Bu noktaların tam anlamıyla kavranması için otuz yıl yeterli bir süre değil. Kültürel imaların etkilerinin anlaşılması çok daha fazla zaman gerektirecek.

Dil ve jestler arasındaki bağ, dil ile zaman ve mekân gibi diğer kültürel sistemler arasındaki bağdan çok daha güçlüdür. Bir jest ile bir kelime yer değiştirebilir fakat zaman veya mekân için bu geçerli değildir. Mekân; *The Hidden Dimension* ve *The Dance of Life* başlıklı kitaplarımın da ana konusu olmakla birlikte, en temel anlamda sadece bir iletişim aracı değil, aynı zamanda hayatın hemen her yönünü *düzenleyen* bir unsur olarak tezahür eder. Mekânın etkinlikleri ve kurumları nasıl düzenlediğini görmek daha kolaydır. Ancak dilin zihindeki düşünceleri ne kadar ince bir şekilde düzenlediğini fark etmek konusunda sekteye uğrayabiliriz. Hazmetmekte en çok zorlandığımız nokta ise kendi kültürel örüntülerimizin kelimenin tam anlamıyla benzersiz olduğu, dolayısıyla evrensel *olmadığıdır*. İnsanların kendi kültürel sınırlarının dışına çıkmakta zorlanmaları, beni, gözlemlerimi ve kavramsal modellerimi yazıya dökmeye iten güçtür.

Geçici akımların etkisine kapılmayan, insan hayatını çevreleyen kalıcı sorunların irdelendiği bir kitap yazmanın en güzel yanlarından biri okuyucularımdan aldığım geri dönüşlerdir. Sadece teşvik edici sözler değil, aynı zamanda örneklerle desteklenmiş doğrulamalar da aldım. Bu kitap Çince, Felemenkçe, Lehçe, Fransızca, İtalyanca ve Sırp-Hırvatçaya çevrilerek dünyanın farklı kültürlerinde ve yaşam biçimlerinde anlamlı bir düzleme oturdu. Dünyanın dört bir yanından bana yazan herkese içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Uzun yıllar yabancı ülkelerde siyasi kapasitede veya iş dünyasında çalışacak Amerikan vatandaşlarının seçimi ve eğitimi konusunda endişeliydim. Diğer ülkelerdeki insanlarla yaşadığımız sıkıntıların çoğunun kültürlerarası iletişim hakkında çok az şey bilinmesinden kaynakladığına inanan biri olarak, bu eksiklikten ötürü ABD'nin sınır ötesi programlarında çok fazla iyi niyet ve çabanın boşa gittiğine şahitlik ettim. Amerikalıların bundan böyle diğer milletlerle çalışmak için yabancı topraklara gönderilmeden önce orada çalışacak uygunluğa sahip olup olmadıkları tespit edilmeli. Ayrıca Amerikalıların gidecekleri ülkenin dilini, kültürünü, tarihini ve adetlerini öğrenmeli gerekiyor. Tabii bunların gerçekleşmesi için öncelikli olarak hem paraya hem de zamana ihtiyaç var. Fakat bu gerekli eğitim verilmediği müddetçe, yurt dışında sadece kendimizi rezil etmeye devam edeceğiz.

Amerikalının etkileşime geçeceği kültürün dilini, kültürünü, adetlerini ve tarihini öğrenmesi, bu kapsamlı eğitim programının henüz ilk aşaması. Yabancı bir ülkeye gidecek ve yerli insanlarla etkileşime geçecek bir Amerikalının en az bahsettiklerimiz kadar önemli olan sözsüz iletişim dilini de öğrenmesi gerekiyor. Sözsüz iletişim dili dünyanın her ülkesinde çeşitli gruplarca benimsenmiş bir iletişim şekli. Çoğu Amerikalı her gün kullanmasına rağmen bu “sessiz dil”den sadece yüzeysel olarak haberdar. Zamana bakışımızı, mekânsal ilişkilerimizi, oynama, çalışma ve öğrenme ile bağımızı belirleyen bu davranışsal örüntüyü bilmiyorlar. Sözlerimizle ifade ettiğimiz ötesinde duygularımızı mütemediyen “davranış” dediğimiz sessiz dilimizde ifade ediyoruz.

Kültürlerarası iletişimde ortaya çıkan zorluklar nadiren görünen sebeplerden kaynaklıdır. Farklı ülkelerin vatandaşları birbirlerini anlayamadıklarını gördükleri zaman her ikisi de diğer “yabancı”yı çılgınlıkla, sersemlikle ve hilekârlıkla suçlama eğilimini gösteriyor. Birazdan vereceğimiz örnekler kültürlerarası yanlış anlaşılmaları oldukça çarpıcı bir şekilde gösterecektir.

Pek çok olumlu desteğe ve yönlendirmeye rağmen Yunanistan'da bir Amerikan projesi, Yunan görevlileri ile anlaşma noktasında sekteye uğrandığı için neticeye erişemiyordu. Sonrasında uzlaşma çabaları Yunan görevliler tarafından şüphe ve direnişle karşılandı ve nihayetinde Amerikalıların yeni projelere başlayabilmeleri için tamamlanması gereken anlaşmalar sonuçlanamadı. İlerleyen zamanlarda bu can sıkıcı durum detaylı bir şekilde incelendiğinde, anlaşmazlığın altında yatan iki beklenmedik sebep görüldü: Amerikalıların açık sözlülükleri ve direkt oluşlarından duydukları gurur, bu sebeplerin başında geliyordu. Yunanlar bu özellikleri kabalık olarak görüyor ve Amerikalıların bu incelikten yoksun olduklarını varsayarak onları kınıyorlardı. Böylelikle Amerikalıların bu açık sözlülüğü Yunanlarda bir önyargı oluşturmuştu. Anlaşmazlığın bir diğer sebebi ise Amerikalıların Yunanlarla ayarladıkları toplantıların süresini kısıtladılmaları ve önce genel maddeler hakkında mutabakata ulaşp detayları alt komitelere bırakma konusundaki ısrarlarıydı. Yunanlar bu uygulamadan şüphelenmiş, Amerikalıların toplantı sürelerini sınırlandırıp detaylarla ilgilenmeyerek onların gözlerini boyadığını düşünmüşlerdi. Yunanların standart uygulamasına göre gerekli tüm detaylar ilgili taraflarca çözülmesi ve bir uzlaşmaya varılmalıydı. Gerektiği takdirde toplantıya da süresi fark etmeksizin devam edilmeliydi. Bu yanlış anlaşılmanın neticesi, her iki tarafın da diğerinin davranışlarından şikayetçi olduğu bir dizi verimsiz toplantıydı. Amerikalıların davranışları Yunanlara, "Bu adamlar sadece incelikten yoksun, kaba saba insanlar değil aynı zamanda kurnazca planlarla ve hilelerle bizi aldatmaya çalışıyorlar" mesajını veriyordu.

Amerika Birleşik Devletleri, yabancı ülkelere yardım olarak bağışladığı milyarlarca dolara rağmen dünyanın geri kalanının ne sevgisini ne de saygısını kazanabilmiş durumda. Hatta çoğu ülke Amerikalılardan hazzetmiyor, bir kısmı da onlara sadece müsamaha gösteriyor. Amerikalılar için üzücü olan bu durumun altından

yatan oldukça fazla ve bir o kadar da değişken sebep var. Bu sebeplerin bazıları bu ülkenin çabalayıp da düzeltebileceği noktayı geçti. Bu, iyi niyet ve cömertlikle bezenmiş ortalama bir vatandaş için sert gözükse de yabancıların sergilediği çoğu düşmanlığı ortaya çıkartan durum genellikle Amerikalıların davranışları oluyor.

Ülke olarak etnomerkezci olmaya ve bu şekilde davranmaya oldukça yatkınız. Sınır ötesi yardım programlarımızda yerel halk ile etkileşime geçerken beceriksiz bir tutum sergiliyor, her şeyin bizim bildiğimiz şekilde yapılmasında ısrarcı davranıyoruz. Bundan ötürü yabancı milletleri “geri kalmış Amerikalılar” olarak algıladığımız düşünülüyor. Davranışlarımızın çoğu kötülükten değil bilgi yoksunluğundan filizleniyor, ki bu uluslararası ilişkilerin kaldırmabileceği bir zafiyet değil. Amerikalılar olarak sadece diğer ülkelerin bizden ne beklediğinden değil aynı zamanda normal davranışlarımızın ne anlama geldiğinden de eşit derecede bihaberiz.

Amerikalıların herkesçe sevilmesi gerektiğini iddia etmiyorum. Fakat “saygı duyulduğumuz müddetçe sevmek yahut beğenilmek zorunda değiliz,” diyen Amerikalı bir devlet görevlisinin bu sözleri beni hiç teselli edemiyor. Çoğu ülkede ne seviliyor ne de saygı duyuluyoruz. Artık Amerikalıların yabancı milletlerle düzgün iletişim kurmayı öğrenmesinin vakti geldi de geçiyor. Bundan böyle kendimizi, birlikte çalıştığımız insanlardan yabancılaştırmaya devam edemeyiz.

Amerikalılar genelde Orta Doğu’da Araplar ile anlaşmak konusunda sıkıntı yaşar. Mesela Mısırlı çiftçilere modern tarım yöntemlerini öğretmek üzere Mısır’a giden Amerikalı bir çiftçi hatırlıyorum. Bu çiftçi bir noktada yanındaki çevirmenden Mısırlı çiftçinin bu seneki hasattan ne beklediğini sormasını istiyor. Çiftçi ise sinirle cevap veriyor. Çevirmen de “Bilmediğini söylüyor!” diyerek ortamı yumuşatmaya çalışıyor. Amerikalı adam tam olarak ne olduğunu anlamasa da bir şeylerin yolunda gitmediğini seziyor. Meğer,

Araplar gelecekte olacakları öğrenmek isteyenlere çatlak gözüyle bakarlarmış, Araplara göre gaybı yalnızca Allah bildiğinden dolayı gelecek hakkında konuşmak haddi aşmak olarak görülürmüş. Amerikalı da Mısırlıya bu seneki hasattan beklentisini sorunca Mısırlı, kendisine deli yaftasının yapıştırıldığını zannederek hakarete uğradığını düşünmüş.

Japonya'ya bir ziyaretimde, Japon üniversite hocalarına Amerikan tarihi öğretmek üzere ülkeye gönderilen Amerikalı bir bilim adamıyla söyleşi yapma şansım olmuştu. Anlattığına göre Amerikalı hoca Japonların İngilizceyi anladığından şüphe etmeye başlayana kadar ders oldukça iyi gider. Hoca Japonca konuşamadığı için de bir çevirmenin derslerde ona eşlik etmesini rica eder. Çevirmen eşliğinde işlenen birkaç dersten sonra Amerikalı hoca Japon hocalarla ders dışında bir toplantı yapmak ister ve Japon hocalardan materyali ne kadar öğrendiklerine dair bir rapor sunmalarını talep eder. Amerikalı hoca bir sonraki derse girdiğinde çevirmen, Japonların materyalin sadece yarısını anlayabildiğini söyler. Bu durum karşısında Amerikalı hocanın şevki kırılır. Fakat hocanın gözden kaçırdığı bir durum vardır: Bir çevirmen talep ederek istemeden de olsa grubu aşağılamıştır. Japonya'da İngilizce konuşabilmek, bir kimsenin eğitilmiş olduğunu gösteren en başat işaretlerden biridir. Böylelikle Amerikalı hoca bir çevirmen isteyerek Japon hocaların eğitimsiz olduğu imasında bulunarak onları rezil etmiş olur.

Amerikalılar genelde yurt dışı işlerinde o kadar kötü bir performans gösterirler ki bazı askerlerde yurt dışına atanma fobisi vardır. Bir keresinde emekli bir amiral ile ortak bir tanıdığımız üzerine sohbet etmiştik. "Zavallı Charlie," diye yakındı emekli amiral, "Uzak Doğu'da Doğulular ile kafasını karıştırdı ve kariyerini mahvetti." Amerikalı askerler ve Japon diplomatların ortak bir hatası yüzünden gerçekleşen Girard Olayı ve benzeri hadiselerden sonra, belirli aralıklarla "yurt dışı işlerinde görevlendirecek personelin se-

çiminde sağduyulu davranma” furyası gündeme gelmişti. Bir Pentagon yardımcısı bu durumu şu sözlerle güzelce özetlemişti: “Yurt dışına gönderecek personelimizi öyle bir seçmeliyiz ki en azından yerel halkı vurmasınlar.”

Elbette ordularımız yabancı devletlerde konuşlandığında birtakım olayların yaşanması kaçınılmazdır. Fakat birçok vaka Amerikalıların durumu idare edemeyişi yüzünden daha da kötüleşiyor. Bir sorun çıktığı zaman Amerikalılar nadiren yangına körükle gitmeyi başarıyor. Biz Amerikalıların normal ve olağan karşıladığı bir davranışın genellikle yabancılar nezdinde gerçek niyetimiz ve duygularımızı çarpıttığını görmekten acizler.

Bizim kültürel kodlarımızla yoğrulmamış kimselerin sözlerimizden ziyade davranışlarımızı nasıl algıladığını anlamamız son derece hayati bir konumda duruyor. Elinizde tuttuğunuz kitap bu fikri aşlamaktan öteye geçemese dahi amacına hizmet etmiş olacaktır. Fakat bu sayfaları yazarken daha iddialı bir hedefim vardı. Bu kitap; seyrüsefer ettikleri hayata karşı şaşkınlık duyan, sık sık anlamadığı güçler tarafından oraya buraya savrulduğunu hissedilen, insanların gerek Amerika’da gerek farklı kültürlerde yaptığı şeylere hayret eden sıradan kimseler için yazılmıştır. Bu kişilerin önemli özellikleri de insanlığın durumunu iyileştirmeye kendini adanmaları ve bilinç dışında şekillenen kültürel örüntüler hakkında daha fazla bilgi edinmek istemeleridir. Umarım okura, görünen gizemin arkasında insanların bir şeyleri amatörce taklitte öğrendiğini gösterebilirim.

Kültür üzerine yaptığım araştırmalarda başlangıçta değerli meslektaşım George L. Trager’dan büyük destek aldım. Trager antropolojik eğitim almış bir dilbilimci olarak dil çalışmalarına önemli katkılarda bulunan bir şahsiyettir. Trager ile bu kitabın temelini oluşturan iletişim modeli üzerine kurulu bir kültür teorisi geliştirdik.

Bu kitabın sayfaları okuyucuyu bilinenden bilinmeyene doğru adım adım götürecek şekilde düzenlendi. Kültürü müziğe benzer bir kavram olarak düşünmek okuyucuya fayda sağlayacaktır:

- a) Eğer başka biri belirli bir müzik parçasını duymamışsa onu tarif etmesi imkânsızdır.
- b) Müzik notalarının olmadığı dönemlerde, insanlar müziği taklit ederek onu gayriresmî yollardan öğrenir.
- c) Bir insan müzik potansiyelini ancak şarkı yazmaya başlayarak keşfedebilir.

Kültür için de yapılması gereken budur. Bu kitap, bir müziğe başlangıç kitabının kültürel manada bir benzerini temsil etmektedir.

Bu noktada Amerikalı olmayan ve Amerikan alt kültürlerine mensup olan okurların anlaması gereken önemli bir nokta var. Bu kitabın odak noktası, mensubu olduğum Amerikalılar grubu. Yapmaya çalıştığım şey Amerikalıların bilinç dışı kültürlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak. Antropologlar gibi dışarıdan gözlem yapanlar genellikle kendilerini içlerinde buldukları kültürü tam olarak anlayıp içselleştiremedikleri için, o kültür adına doğru bir şekilde konuşamaz ve çıkarım yapamazlar. Bu yüzden farklı kültürlerle de içeriden bakmanın oldukça kıymetli olduğuna inanıyor, İspanyol topluluklar, Yerli Amerikalılar ve siyahi grupların da kendi kültürleri hakkında benzer eserler yazmasını temenni ediyorum. Bilinçdışı kültür (mikro-kültür) çalışmalarının dünyanın başka yerlerinde de devam ettirilmesini ve teşvik edilmesini kıymetli buluyorum zira insanlığın geleceği, çeşitliliği koruyup bu çeşitliliği avantajımıza çevirmekte yatıyor.

Yıllar boyunca birlikte çalışırken kendisine olan sevgim, takdirim ve hayranlığımın giderek arttığı eşim ve hayat ortağım Mildred Reed Hall'a her zamanki gibi ilk teşekkürümü etmeliyim. Onun katkıları yaptığım her işe damgasını vuruyor.

Bir antropolog ve bilim insanı olarak meslektaşlarıma büyük bir minnet borçluyum. Fakat Columbia Üniversitesi'nde eğitim aldığım merhum Ralph Linton'a ayrı bir gönül borcu duymaktayım. Geniş bir konu yelpazesinde geliştirdiği fikirleri benimle paylaşıırken birlikte keyifli saatler geçirdik. Öğrenciyken profesörlerle iletişim kurmakta zorlandığım anlar oluyordu ancak Linton'layken bu mesafeyi hiçbir zaman hissetmedim. Kendisi fikirlerini her daim net bir şekilde aktarabiliyor ve gerçek bir düşünce alışverişinden keyif alıyordu. Linton yaşasaydı böyle bir kitap yazmazdı zira fikirlerimiz tam manasıyla örtüşmüyordu. Ne var ki kitaba içkin birtakım fikirlerimi anlayacağı ve takdir edeceği kanaatindeyim. Linton fikir dünyasında yenilikçiydi ve birçok entelektüel sınırlayan kısıtlamalar onun nezdinde anlamsızdı. Kendisinin antropolojiye katkılarını yadsımak mümkün değil.

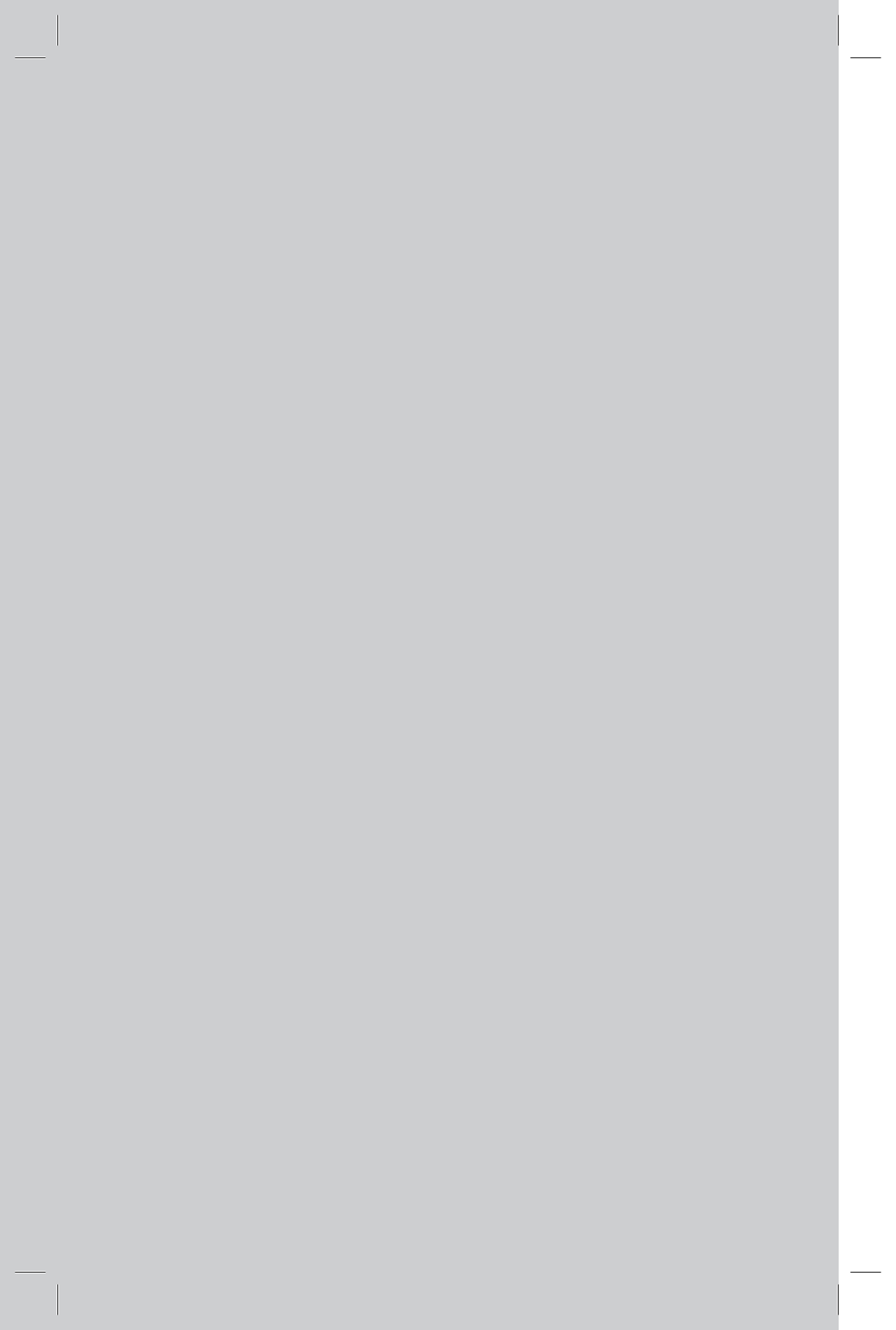
Bana yıllar boyu destek ve ilham veren üç diğer meslektaşım ise merhum Erich Fromm, David Riesman ve John Usem'dir. Ruth Benedict'i ise çok yakından tanımamış olsam da *Kültür Örüntüleri (Patterns of Culture)* ile *Krizantem ve Kılıç (The Chrysanthemum and the Sword)* adlı yenilikçi eserleriyle bana entelektüel bir rol model olmuştur.

Diğer kültürler üzerine yaptığım gözlemlerimin birçoğu New Mexico ve Latin Amerika'daki İspanyol kökenliler, Navajo, Hopi, Trukese, Batı Akdeniz Arapları ve İranlılarla yaptığım saha çalışmalarının doğrudan sonucudur. Antropologların çalıştığı insanlara her zaman büyük bir minnet borcu olduğunu söylemeye gerek yok çünkü bir antropologun kendi kültürünü daha anlamlı kılan şey, diğer kültürler hakkında öğrendikleridir.

Bu kitabı yazmam konusunda beni ilk kez teşvik eden ve tamamlamam için gerekli desteği sağlayan Clarkson N. Potter'a büyük bir teşekkür borçluyum. Ayrıca önemli editoryal yardımları için Richard K. Winslow ve Kermit Lansner'a da şükranlarımı sunuyorum.

BİRİNCİ BÖLÜM

ZAMANIN SESLERİ



Zaman konuşur, sözlerden daha açık konuşur hem de. İlettiği mesaj güf ve nettir. Zaman, kasıtlı bir manipölasyona daha az uğradığı için konuşma dilinden daha az çarpıtılır. Sözcüklerin yalan söylediği noktada, zaman hakikati haykırabilir.

Bir defasında bir büyükşehir belediye başkanının insan ilişkileri üzerine oluşturduğu komitede yer almıştım. Görevim, ayırıcı-olmayan uygulamaların şehrin farklı departmanları tarafından benimsenme olasılığını tahmin etmektir. Projenin ilk adımı, iki tanesi azınlık gruplarına mensup olan daire başkanlarıyla görüşmektir. Bu yetkililerin söylemlerine bakacak olursak hepsinin adil işgücü uygulamalarını benimsemeye teşne oldukları görölüyordu. Yine de anlattıklarına rağmen, yalnızca bir vakada bir değişim şansının olduğunu hissettim. Neden mi? Bu sorunun cevabı, zaman ve mekânın sessiz dilini nasıl kullandıklarında yatıyordu.

Departman liderleri ile yapacağım röportajları ayarlamak için özel bir çaba sarf ettim ve hepsinden en az bir saatlerini benimle tartışmaya ayırmalarını rica ettim. Fakat randevularımız unutuldu, bekleme odalarında geçirdiğim 45 dakikalık zaman dilimleri sıradan bir duruma dönüştü, bana ayırdıkları röportaj süreleri ise 10-15 dakika sularında seyretti. Röportajlar sırasında de-